

学校编码: 10384

学号: X2006155078



分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

南孚电池有限公司竞争战略研究

A Study on the Competitive Strategy of  
Nanfu Battery Company

邱尔晰

指导教师姓名: 郭 霖 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 4 月

论文答辩日期: 2010 年 6 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2010 年 6 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（      ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于      年      月      日解密，解密后适用上述授权。

（      ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年      月      日

## 论文摘要

时代在不断进步，各种居民消费类电子产品的不断推陈出新和广泛普及，给电池行业带来了机遇，但与此同时，众多的竞争对手也在采取各种各样的手段加大市场扩张的力度。福建南平南孚电池有限公司（以下简称“南孚电池”或“南孚”）如何在这样更加激烈的竞争环境中整合公司的内外部资源，保持竞争优势地位，并使公司更加稳健地发展？这些将是本文所要重点阐述和研究解决的主题。本文首先对南孚电池所处的行业环境进行分析，指出碱性锌锰电池在中国具有广阔发展前景；并通过 SWOT 分析，指出南孚公司应如何扬长避短，保持竞争优势。在此基础上，本文提出以扩大南孚电池在一次电池总体市场占有率为目的的转化碳性电池消费者的领先者战略以及实施方案，以及向二级市场扩张的竞争策略；以 5P 理论为基础，对竞争策略的具体实现进行详细的阐述。

通过研究实施相应的竞争策略转变，解决存在问题，使得南孚电池成功实现独占电池消费市场排头兵地位。从而确保南孚电池在电池市场竞争中立于有力地位。

**关键词：**南孚电池，竞争战略

## ABSTRACT

Times goes ahead perpetually, all kinds of resident consumer electronic products weed through the old to bring forth the new and broad prevalence, which provides the chance for battery industry, but at the same time, numerous competitors are increasing their outspread strength by all sorts of ways. How can Fujian Nanping Nanfu Battery Limited Company ('the Company' or 'Nanfu Battery') integrate the internal and external source, remain the advantage status and gain the larger and more stable development in such severe competition environment? It's the theme which this dissertation would mainly elucidate and thrash out. Firstly, the dissertation shall analyze the industrial environment of Nanfu Battery, indicate that alkaline Zn/MnO<sub>2</sub> battery have wide developmental future, and then it point out how Nanfu Battery to take advantage of its predominance and avoid its weaknesses to keep its competition advantages by SWOT analysis. On the basis, it brings forward the leader stratagem and executive project about converting the consumers of carbon Zn/MnO<sub>2</sub> battery with the purpose of enlarging the total market of one-off battery and the competitive tactic of extending the secondary market. In addition, it particularizes the material realization of the competitive tactic on the base of 5P theory. To solve the existent problems by researching and actualizing corresponding changes on competitive strategy, Nanfu Battery wins a successful exclusive status of the battery consumer market pioneers. So that Nanfu Battery is on a good wicket in the battery market competition.

**Key words:** Nanfu Battery, Competitive strategy

<b>第一章 导论</b>	<b>1</b>
第一节 选题背景	1
第二节 研究内容和方法	2
第三节 论文结构	2
<b>第二章 竞争战略理论综述</b>	<b>4</b>
第一节 竞争战略的核心概念	4
第二节 竞争战略的内容	5
第三节 竞争战略的研究方法	8
<b>第三章 南孚电池公司简介</b>	<b>11</b>
第一节 公司简介	11
第二节 南孚电池发展历程	11
第三节 南孚电池主营业务情况	12
第四节 南孚电池经营业绩	16
第五节 南孚电池的竞争优势	17
第六节 南孚电池竞争劣势	21
第七节 南孚电池面临挑战	23
<b>第四章 南孚电池竞争环境分析</b>	<b>25</b>
第一节 全球一次干电池重点市场概况	25
第二节 中国一次电池发展概况	26
第三节 产业政策发展趋势	29
第四节 行业内竞争结构分析	29
第五节 结论	39
<b>第五章 南孚电池的 SWOT 分析</b>	<b>41</b>
第一节 SWOT 模型综合分析	41
第二节 南孚电池竞争战略选择	43

第三节 竞争战略选择.....	44
第六章 南孚电池竞争战略实施方案 .....	52
第一节 有效控制成本 .....	52
第二节 市场营销策略 .....	52
第三节 支持体系策略.....	62
第七章 结论.....	63
第一节 研究的主要结论 .....	63
第二节 研究不足之处.....	63
参考文献 .....	65
致谢 .....	67

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
Section1 Background.....	1
Section2 Research content and Method .....	2
Section3 thesis structure .....	2
<b>Chapter 2 Competitive strategy overview .....</b>	<b>4</b>
Section1 Core concept of competitive strategy .....	4
Section2 The content of competitive strategy .....	5
Section3 The key research method of competitive strategy .....	8
<b>Chapter 3 About Nanfu battery company.....</b>	<b>11</b>
Section1 company overview.....	11
Section2 company milestone.....	11
Section3 The main bussiness for company .....	12
Section4 Company performance .....	16
Section5 Competition advantage.....	17
Section6 Competition disadvantage.....	21
Section7 Nanfu battery's challenge.....	23
<b>Chapter 4 Nanfu battery competition environment analysis .....</b>	<b>25</b>
Section1 Macro- environment for battery outline .....	25
Section2 China enviroment for enviroment outline .....	26
Section3 Industry development trend .....	29
Section4 Industry competition structure analysis .....	29
Section5 conclusion.....	39
<b>Chapter 5 SWOT analysis for nanfu battery .....</b>	<b>41</b>
Section1 SWOT module introduction.....	41
Section2 Competition strategy choice for company .....	43
Section3 Strategy choice.....	44
<b>Chapter6 Strategy implementation.....</b>	<b>52</b>
Section1 cost control.....	52
Section2 Market sale strategy.....	52
Section3 support system strategy .....	62
<b>Chapter 7 Conclusion .....</b>	<b>63</b>



<b>Section1 The main conclusion for research.....</b>	<b>63</b>
<b>Section2 The deficiency for research .....</b>	<b>63</b>
<b>Reference.....</b>	<b>65</b>
<b>Postscripts .....</b>	<b>67</b>

## 第一章 导论

### 第一节 选题背景

时代在进步，社会在发展。电子科学技术飞速发展，各种新型用电器推陈出新。加上人们生活水平的不断提高，使得这些电子产品，如先前的传呼机、现在的手机、遥控器、电子玩具、数码产品等迅速普及到千家万户。伴随着这样的外部环境不断变化发展，也就要求作为这些用电器具的配套产品——电池行业与时俱进，大力发展满足广大消费者需要的电池产品。全球的科学家们也一直在努力探索更物美价廉的一次电池，但至今没有成功的迹象。可以预见，目前乃至未来较长的一段时期内，尚无性价比更优秀的电池能取代锌锰电池。所以，锌锰电池仍将会是全球一次电池的主导产品，且随着科技和经济的发展，需求量会越来越大。

福建南平南孚电池有限公司成立于 1988 年，历经二十年的市场拼搏，从一个技术、设备落后，产品低档单一，名不见经传的百人小厂，通过“抓住机遇，敢冒风险，以人为本，不断创新，持续发展”，成为连续十六年碱锰电池产销量位居中国市场第一、集电池设备制造和产品多元化的生产技术型、资金雄厚和管理水平不断提高的行业龙头企业。

中国是全球电池生产量最大的国家。到 2004 年，我国电池总量已经高达 280 亿只，超过全球总产量的一半。据不完全统计，与电池研究和生产相关企业不少于 4300 家。同时值得关注的是，全球锌锰电池正朝着碱性化、高功率化和无汞化方向发展，所以行业内的竞争形势势必也将越来越严峻。这就要求南孚电池认真分析所处的市场环境，积极寻找应对竞争的机制和手段。

因此，本文通过分析南孚电池目前的竞争战略和经营状况，分析研究南孚电池发展过程中竞争环境变化所带来的机会与挑战，从而提出公司应对的新竞争战略以及实施对策。

## 第二节 研究内容和方法

本文以南孚公司营销竞争战略为研究对象,结合竞争战略相关理论和分析方法,综合运用三大基本竞争战略、波特五力模型、SWOT 分析、营销 4P 理论等分析工具,对南孚公司所处的宏观环境、行业环境、内部环境进行分析,以及战略环境综合分析,对南孚公司的竞争战略进行定位,制定解决当前问题和应对未来威胁的竞争战略并加于实施。

本论文将重点研究以下 4 个内容:

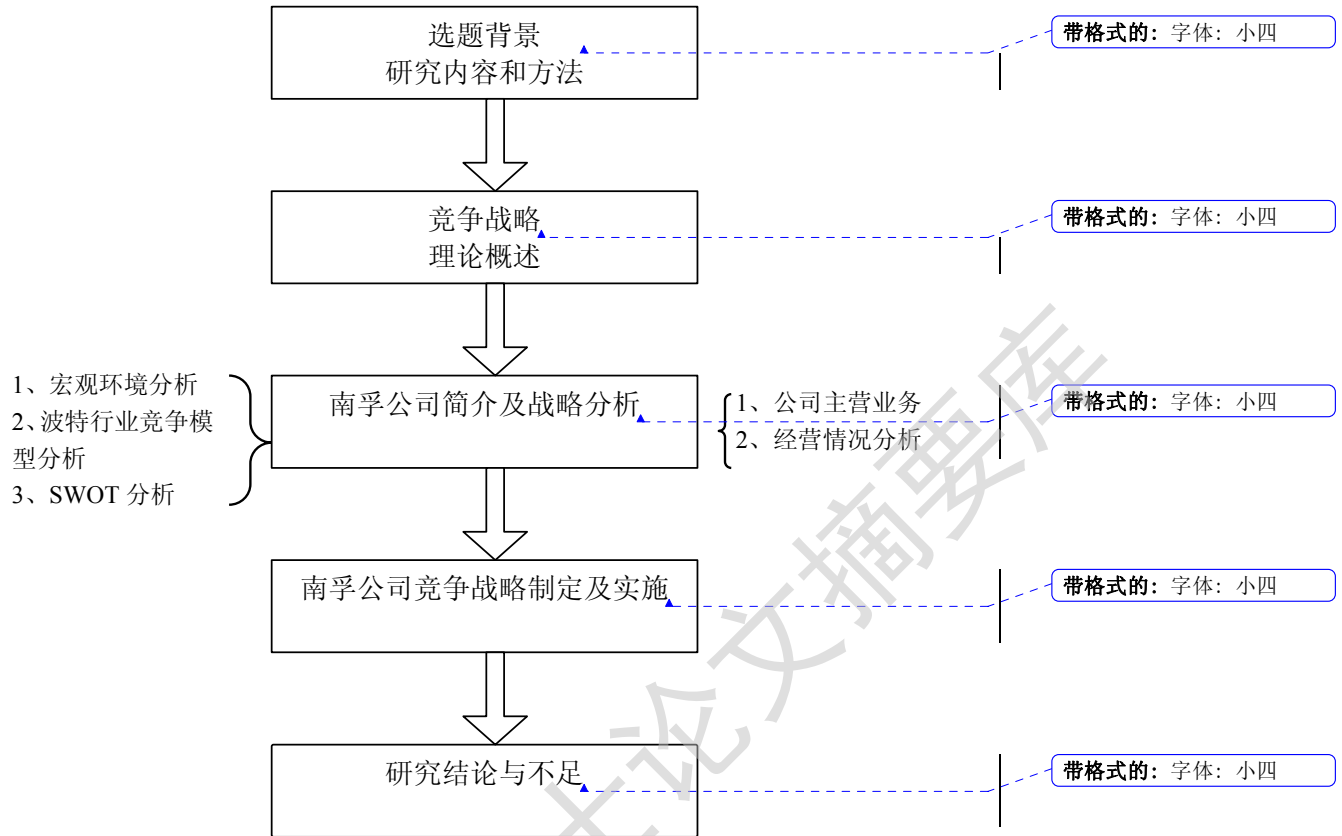
- 1、南孚公司当前面临的市场环境变化趋势如何? 机会和挑战有哪些?
- 2、南孚公司的优势和劣势有哪些?
- 3、南孚公司的竞争战略?
- 4、南孚公司竞争战略的制定和实施。

## 第三节 论文结构

依据前面的选题背景和研究内容及方法的概述,确定本文的研究结构如图 1-1。

论文共分 7 章。第一章导论,提出选题背景和研究的内容,主要介绍选题背景、论文研究的主要问题、论文的研究思路和方法以及论文的结构。第二章竞争战略理论核心理念的概述,结合本文所运用的相关竞争理论和分析工具进行阐述,主要介绍波特竞争战略理论,阐述竞争战略的核心内容、获取竞争优势的三大基本竞争战略,以及 SWOT 等分析模型。第三章简述南孚电池公司概况,介绍南孚公司的发展历程,主营业务情况以及目前经营业绩状况。分析提出南孚公司当前面临的机会和挑战。第四章深入分析南孚公司目前所处的竞争环境,通过运用波特行业竞争模型、SWOT 模型等,分析南孚公司当前存在的机会与挑战、自身的优势和劣势。第五章通过 SWOT 模型的综合分析、提出南孚公司的战略构想,并在第四章分析的基础上,选择南孚公司的竞争战略。第六章主要介绍南孚电池竞争战略实施的方案。通过运营层面,市场营销层面,支持体系层面的不同策略制定实施战略方案。第七章归纳总结本文研究结论,回答第一章提出的研究问题,并指出本文不足之处。

图 1-1 论文结构框架图



资料来源：作者自行整理

## 第二章 竞争战略理论综述

本章主要阐述本文研究所需的理论和分析工具，重点对竞争战略理论、获得竞争优势的三大基本竞争战略、以及制定竞争战略的各种分析工具进行综述，为下文的战略分析和制定竞争战略提供理论依据。

### 第一节 竞争战略的核心概念

竞争是企业成败的关键。竞争决定对企业经营业绩有所贡献的各种活动是否适当，例如创新、有凝聚力的文化或者有效的实施。竞争战略是要在竞争发生的产业宏观平台上追求一种理想的竞争地位。竞争战略旨在针对决定产业竞争的各作用力建立有利的、持久的地位。

竞争战略的选择由两个中心问题构成。第一个问题是由产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业的吸引力。并非所有产业都提供均等的持续盈利机会，产业固有的盈利能力是决定该产业中某个企业盈利能力的一个必不可少的因素。第二个中心问题是决定产业内相对竞争地位的因素。在大多数产业中，无论其产业平均盈利能力如何，总有一些企业比其它企业获利更多。

战略形成的本质是为了应付竞争所需，竞争是企业成败的关键。竞争战略是在竞争发生的产业宏观平台上追求一种理想的竞争地位，旨在针对产业竞争的各作用力建立有利的、持久的地位<sup>①</sup>。

竞争战略是企业采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功对付进入威胁、替代威胁、客户价格谈判能力、供应商价格谈判能力和现有竞争对手的竞争五种竞争力，从而为企业赢得超常的投资收益。企业要在产业中出人头地，做法是追求成本低于竞争对手，或追求产品价位更高。要在竞争者中形成价格或成本低于竞争对手，主要有两种来源：来自经营效率的差别或达成经济效益的最佳做法，以及来自战略定位上的差异<sup>②</sup>。

---

<sup>①</sup>资料来源：[美] 迈克尔·波特著，高登第译：《竞争论》，中信出版社，2003年1月 P4-25 页

<sup>②</sup>资料来源：[美] 迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，华夏出版社，2004年6月，P3-30 页

## 第二节 竞争战略的内容

### 一、 竞争优势

当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时，如果其中一个企业有更高的赢利率或赢利潜力，那么，我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。换句话说，所谓竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力，这种能力有助于实现企业的主要目标——赢利。但值得注意的是：竞争优势并不完全体现在较高的赢利率上，因为有时企业更希望增加市场份额，或者多奖励管理人员或雇员。

竞争优势可以指消费者眼中一个企业或它的产品有别于其竞争对手的任何优越的东西，它可以是产品线的宽度、产品的大小、质量、可靠性、适用性、风格和形象以及服务的及时、态度的热情等。虽然竞争优势实际上指的是一个企业比其竞争对手有较强的综合优势，但是明确企业究竟在哪一个方面具有优势更有意义，因为只有这样，才可以扬长避短，或者以实击虚。

由于企业是一个整体，而且竞争性优势来源十分广泛，所以，在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上，将企业与竞争对手做详细的对比。如产品是否新颖，制造工艺是否复杂，销售渠道是否畅通，以及价格是否具有竞争性等。如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功要素，那么，该企业的综合竞争优势也许就强一些。需要指出的是，衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势，只能站在现有潜在用户角度上，而不是站在企业的角度上。

企业在维持竞争优势过程中，必须深刻认识自身的资源和能力，采取适当的措施。因为一个企业一旦在某一方面具有了竞争优势，势必会吸引到竞争对手的注意。一般地说，企业经过一段时期的努力，建立起某种竞争优势；然后就处于维持这种竞争优势的态势，竞争对手开始逐渐做出反应；而后，如果竞争对手直接进攻企业的优势所在，或采取其它更为有力的策略，就会使这种优势受到削弱。

而影响企业竞争优势的持续时间，主要的是三个关键因素：

- 1、建立这种优势要多长时间？
- 2、能够获得的优势有多大？

### 3、竞争对手做出有力反应需要多长时间？

如果企业分析清楚了这三个因素，就会明确自己在建立和维持竞争优势中的地位了。

显然，公司不应去纠正它的所有劣势，也不是对其优势不加利用。主要的问题是应研究它究竟是应只局限在已拥有优势的机会中，还是去获取和发展一些优势以找到更好的机会。有时，企业发展慢并非因为其各部门缺乏优势，而是因为它们不能很好地协调配合。例如有一家大电子公司，工程师们轻视销售员，视其为“不懂技术的工程师”；而推销人员则瞧不起服务部门的人员，视其为“不会做生意的推销员”。因此，评估内部各部门的工作关系作为一项内部审计工作是非常重要的。

波士顿咨询公司提出，能获胜的公司是取得公司内部优势的企业，而不仅仅是只抓住公司核心能力。每一公司必须管好某些基本程序，如新产品开发、原材料采购、对订单的销售引导、对客户订单的现金实现、顾客问题的解决时间等等。每一程序都创造价值和需要内部部门协同工作。虽然每一部门都可以拥有一个核心能力，但如何管理这些优势能力开发仍是一个挑战。

## 二、竞争优势的三大基本战略

竞争战略内容涵盖竞争范围和竞争优势两个维度，如图 2-1 所示，三种基本的竞争战略构筑了企业的竞争优势，其中，低成本战略追求的是低成本优势，产

图 2-1 三种基本战略



资料来源：刘烈杰著，《企业竞争理论与实务》，湖南人民出版社，2006 年 9 月， P64-65 页

异化战略追求的是产品或服务的差异化。三种基本竞争战略所追求的目标市场也

各有不同，低成本和差异化战略追求的是整体的目标市场，而集中化战略追求的则是特定的细分市场<sup>③</sup>。

竞争优势只是某些方面的独特表现。之所以称之为独特或特质就是不同于别的竞争者的东西，如企业的创新能力比别的强，那么它的新产品开发就快就准；又如某企业的品牌有独特的魅力，能更多地吸引顾客，那么它就更容易开拓市场或扩大销售等等。所以，竞争优势是某种不同于别的竞争对手的独特品质，这种品质难以观察和测量，但在竞争中是能够比较明显地表现出来的。

根据迈克尔·波特教授的竞争战略理论，以下三种战略可以有效获取竞争优势：

1、总成本领先战略(Overall cost leadership)。通过低成本降低商品价格，维持竞争优势，要做到成本领先，就必须管理方面对成本严格控制，尽可能将降低费用的指标落实在人头上，处于低成本地位的公司可以获得高于产业平均水平的利润。在与竞争对手进行竞争时，由于成本低，在对手已没有利润可图时，还可以获得利润，取得最终胜利。

2、差异化战略 (differentiation) 。公司提供的产品或服务别具一格，或功能多，或款式新，或更加美观。如果别具一格战略可以实现，它就成为在行业中赢得超常收益的可行战略，因为它能建立起对付五种竞争作用力的防御地位，利用客户对品牌的忠诚而处于竞争优势。

3、集中化战略又称目标集中战略、目标聚集战略、专一化战略(focus) 。主攻某个特定的客户群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场。其前提是：公司能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在更广阔范围内竞争对手，可知该战略具有赢得超过行业平均水平收益的潜力<sup>④</sup>。

竞争优势是所有战略的核心，企业要获得竞争优势就必须做出选择，必须决定希望在哪个范畴取得优势。全面出击的想法既无战略特色，也会导致低于水准的表现，它意味着企业毫无竞争优势可言。

当然，企业的竞争战略是一个庞大、复杂的体系，除了市场、竞争对手、消费者以及竞争方式的选择之外，各种竞争手段的组合使用也是需要深入研究的，但迈克尔·波特的三种基本战略，仍然可以为企业竞争战略的制定提供相对明确

<sup>③</sup>刘烈杰著，《企业竞争理论与实务》，湖南人民出版社，2006年9月，P64-65页

<sup>④</sup>MBA智库。竞争战略概<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AB%9E%E4%BA%89%E6%88%98%E7%95%A5>



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库